



ACH113 – Princípios de Administração  
Profa. Sylmara Gonçalves Dias

# ACH 1113 **Princípios de Administração**

Profa. Dra. Sylmara Gonçalves Dias

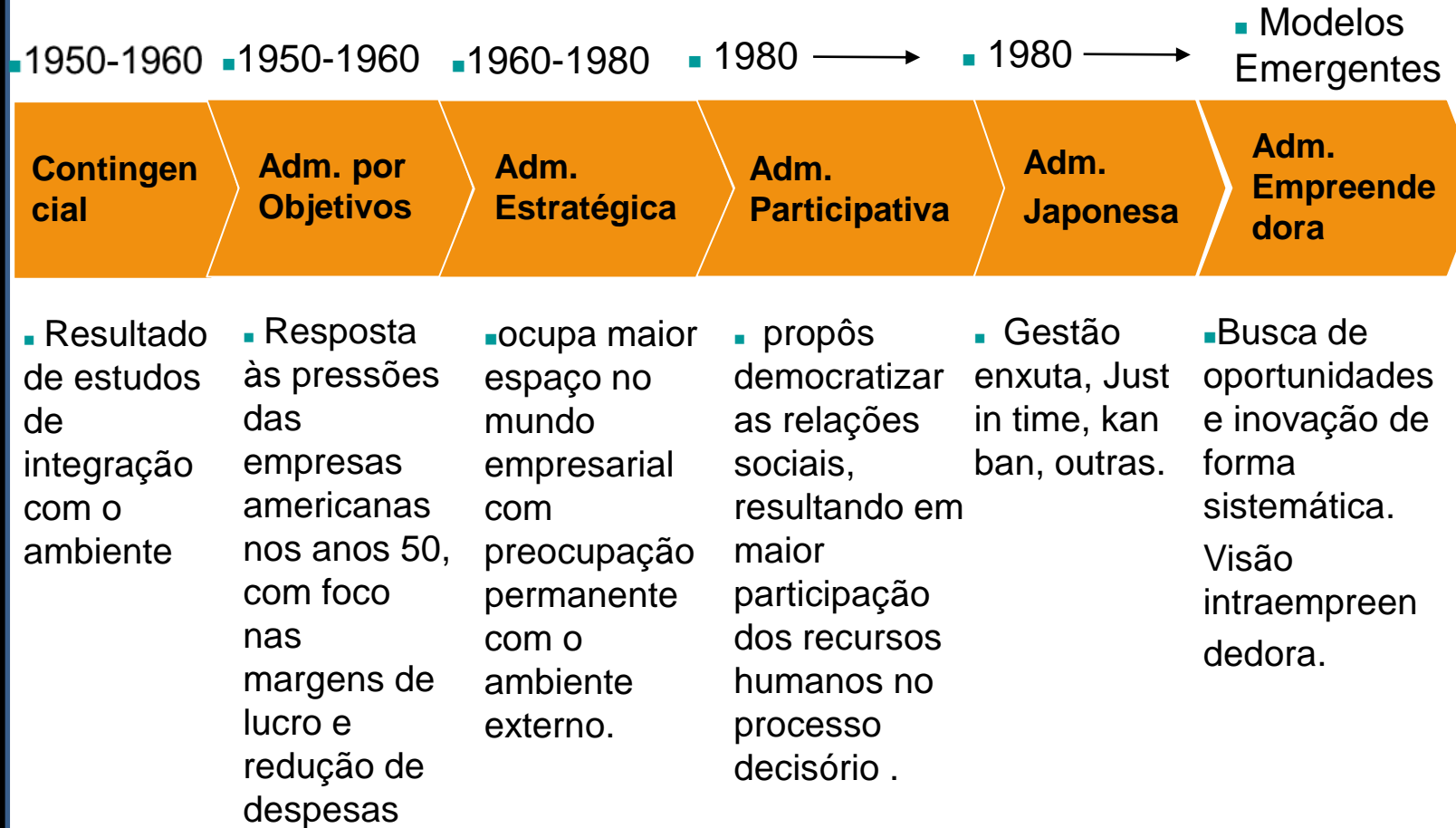


ACH113 – Princípios de Administração  
Profa. Sylmara Gonçalves Dias

# Aula 9

## Escola da Estratégia

# Novos modelos de administração





# A origem e evolução do Planejamento e conceito de Estratégia

## Planejamento

**Processo** sistemático e consciente de **tomada de decisões e respeito das metas e atividades** a serem cumpridas no futuro por um indivíduo, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização.

Bateman & Sneell (2008)

Compreende a **definição das metas** de uma organização, o estabelecimento de uma **estratégia global** para alcançar essas metas e o desenvolvimento de uma hierarquia de planos abrangente para integrar e coordenar as atividades.

Robbins (2005)

Técnica administrativa que procura **ordenar as idéias** das pessoas, de forma que se possa criar uma **visão do caminho** que se deve seguir (**Estratégia**). Depois de ordenar as idéias, são **ordenadas as ações**, que é a Implementação do Plano Estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida.

Almeida (2003)





# A evolução do conceito de **Estratégia**

Do grego *strategos* = desempenho de uma posição de comando

- A arte do general
- Habilidades “gerenciais” (administração, liderança, oratória, poder) 450 a.C.
- Habilidade de empregar forças para sobrepujar a oposição e criar um sistema de comando global. 330 a.c.
- A estratégia só chega às empresas na década de 1960, pelas mãos de Kenneth Andrews, Igor Ansoff, Alfred Chandler, Rusell Ackoff, Henry Mintzberg, entre outros.

# Mas afinal, o que é a Estratégia?

“Determinação das metas e dos objetivos básicos de longo prazo de uma organização e a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos para realizar estas metas” (Chandler, 1962)

“Regras de decisão para que a empresa possa ter um crescimento ordenado e com lucros. ” (Ansoff, 1965)

“Caminho para chegar aos resultados previstos” (Kotler, 1993)

## Missão



## Visão



## Estratégia

**Declaração explicando “por que” a organização existe.**

- Oferece contexto para todas as decisões da organização;
- Descreve uma realidade duradoura;
- Útil para audiências internas e externas.

**Definição sobre “o que” a empresa “é” ou “quer se tornar”**

- Direcionamento para o desenvolvimento estratégico da organização;
- Descreve uma nova realidade inspiradora;
- É realizável em um período específico de tempo;

**Plano de “como” atingir os objetivos**

- Lista de uma série de ações integradas;
- Descrição da proposição de valor;
- Sujeito a mudanças;
- Para uso interno restrito.



# Mas afinal, o que é a Estratégia?

Para Mintzberg (1987) estratégia é:

- **PLANO**: curso de ação, guia ( ou conjunto de guias) para lidar com uma situação.
- **PADRÃO**: inclui comportamento resultante, um padrão em um curso de ação
- **POSIÇÃO**: uma forma de localizar uma organização (ambiente)
- **PERSPECTIVA**: forma de perceber o mundo.
- **MANOBRA**: meio de frustrar os planos do adversário

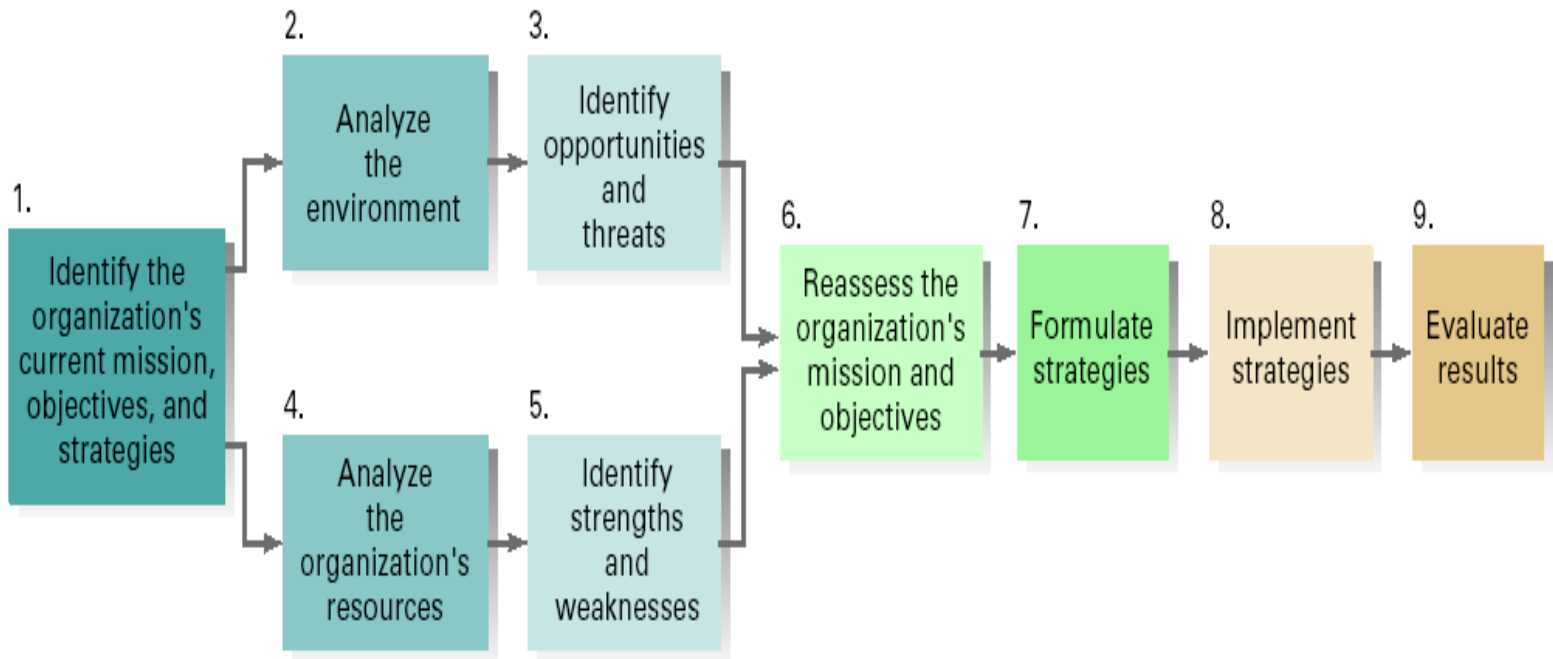






# Administração estratégica

Um processo de nove passos que envolve planejamento estratégico, implementação e avaliação.



# Definição de planejamento

- Definir os objetivos ou metas da organização.
- Estabelecer uma estratégia global para atingir essas metas.
- Desenvolver uma hierarquia abrangente de planos para integrar e coordenar atividades.
- Para planejar é necessária uma atividade contínua de análise sistemática do ambiente.

***O planejamento preocupa-se com os fins (aquilo que precisa ser feito), bem como com os meios (como deve ser feito).***



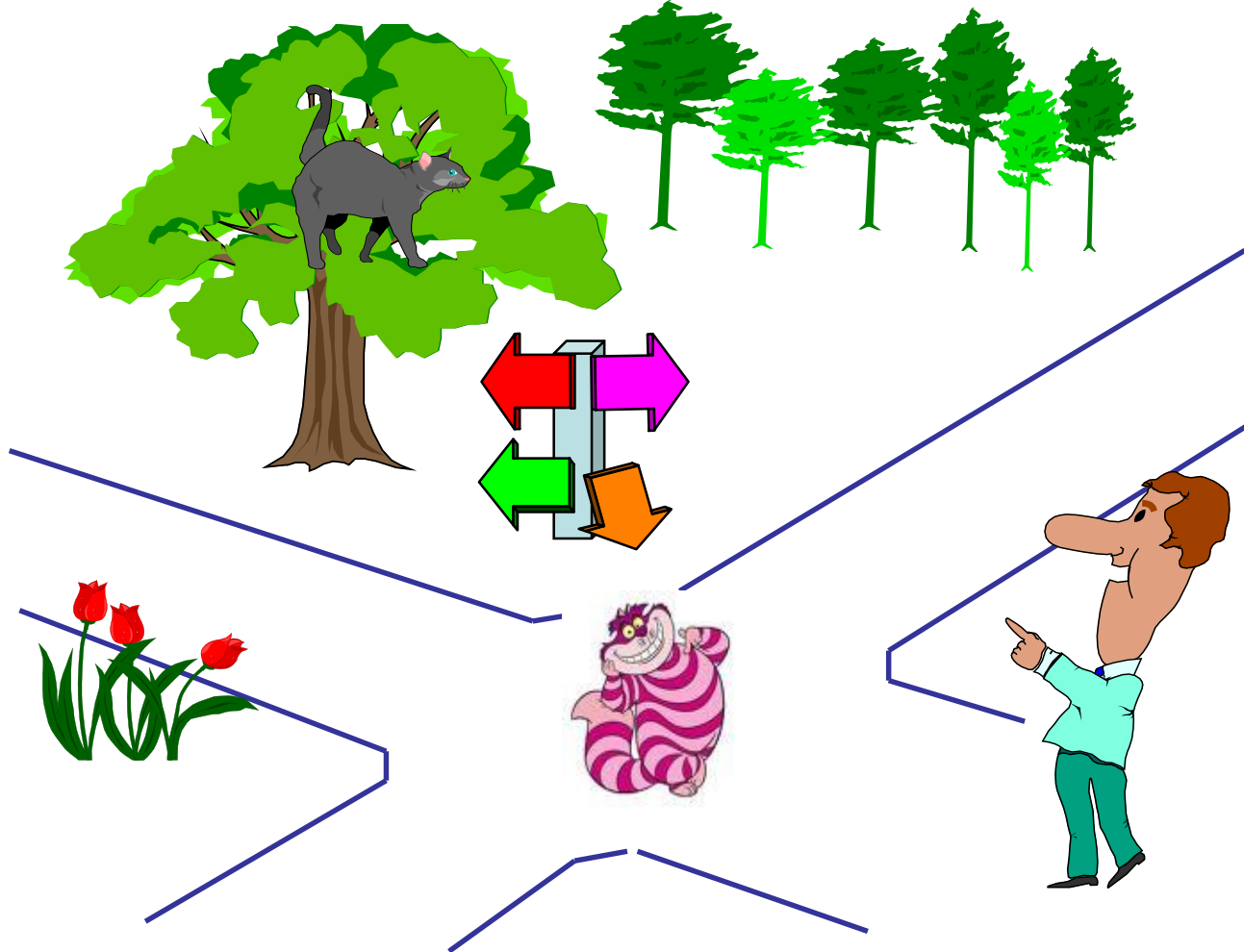
# Planejamento estratégico

Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a **direção a ser seguida** pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente”

*Philip Kotler*

Quem não se lembra da história da “Alice no País das Maravilhas” que, quando se viu perdida numa encruzilhada, perguntou para o coelho que estrada deveria tomar?



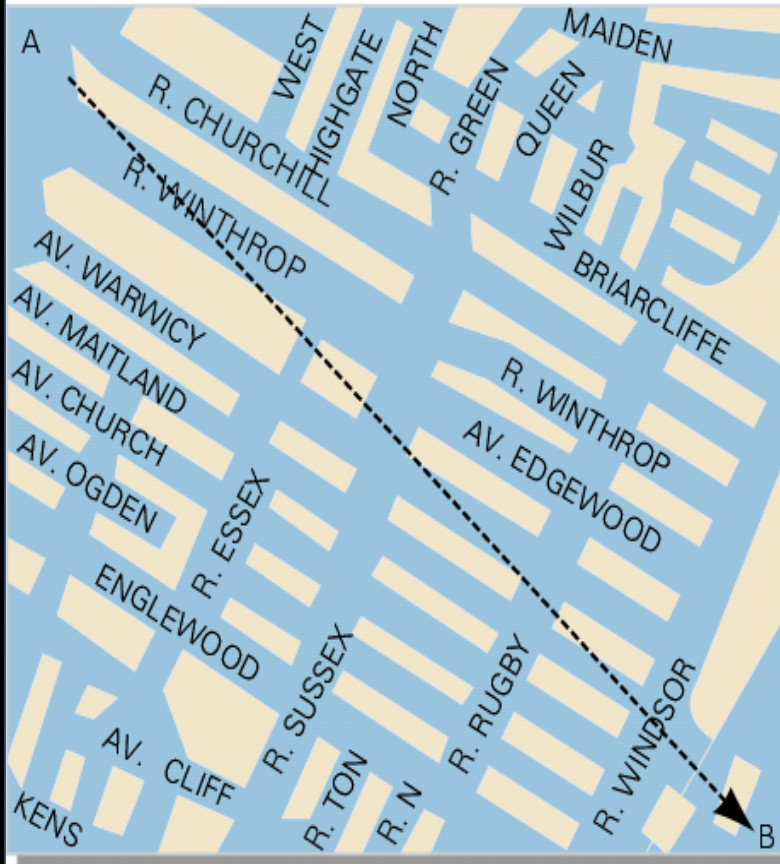


- *Pode dizer-me que caminho devo tomar?*
- *Isto depende do lugar para onde você quer ir.*  
*(Respondeu com muito propósito o gato)*
- *Não tenho destino certo.*
- *Neste caso qualquer caminho serve.*

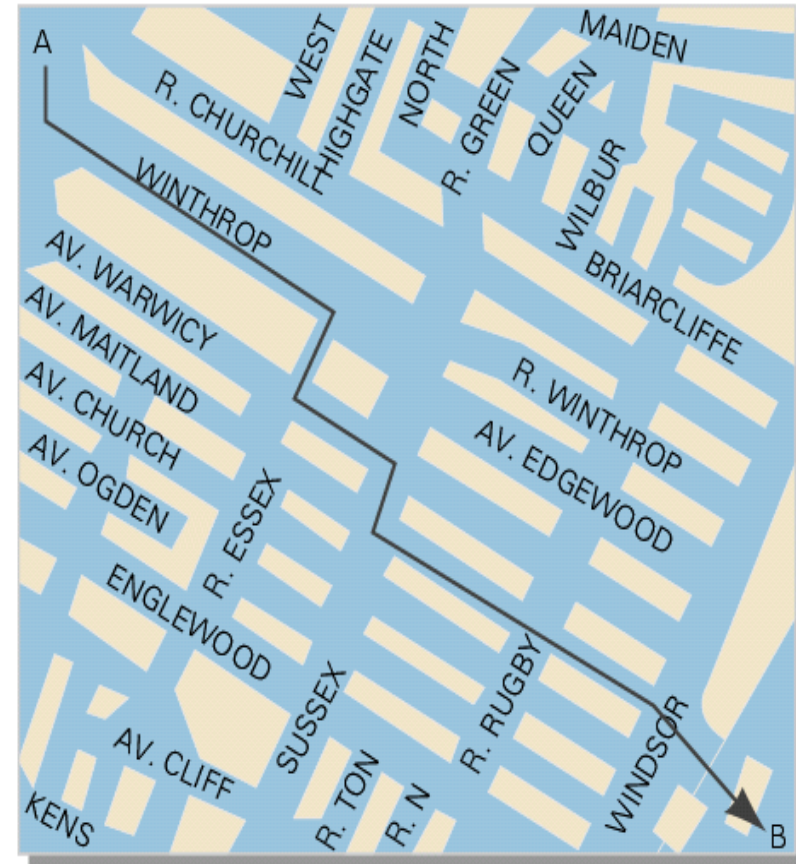
**(“Alice no País da Maravilhas” - Lewis Carrol)**

# Plano direcional *versus* plano específico

ACH113 – Princípios de Administração  
Profa. Sylmara Gonçalves Dias



Plano direcional



Plano específico

# Planos direcionais e planos específicos

- Planos específicos
  - Planos que têm objetivos claramente definidos e não deixam espaço para más interpretações.
    - “O que, quando, onde, quanto e por quem” (foco no processo).
- Planos direcionais
  - Planos flexíveis que fixam diretrizes gerais.
    - “Ir daqui para lá” (foco no resultado).



# Planejamento: foco e tempo

- Planos estratégicos:
  - Planos que envolvem a organização inteira, estabelecem objetivos globais e posicionam a organização em termos de seu ambiente.
- Planos táticos:
  - Planos que especificam os detalhes de como os objetivos globais da organização serão atingidos.
- Planos de curto prazo:
  - Planos que envolvem menos de um ano.
- Planos de longo prazo:
  - Planos que se estendem além de cinco anos



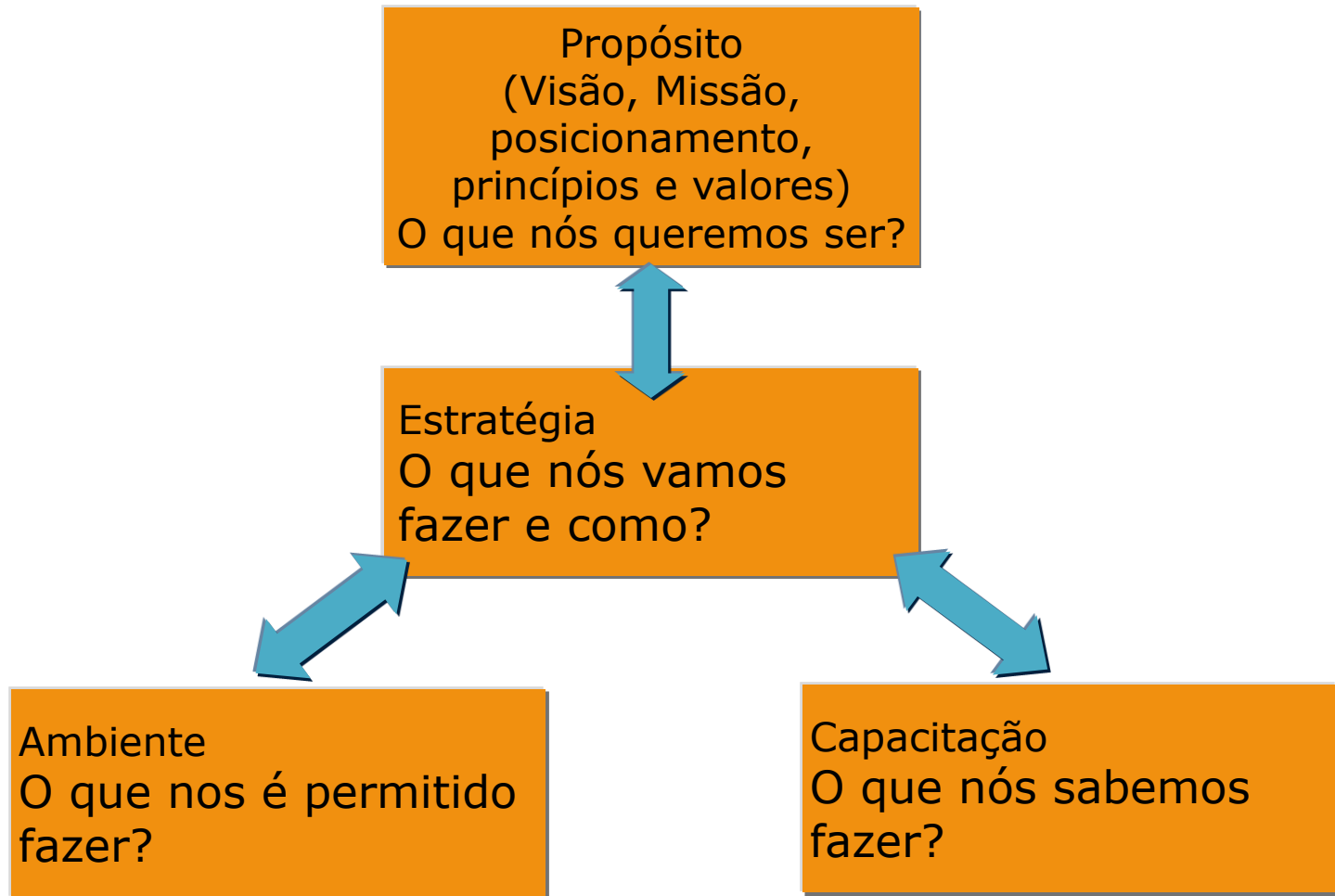
# Planejamento estratégico

- Planos estratégicos:
  - Aplicam-se amplamente à organização inteira.
  - Estabelecem os objetivos globais da organização.
  - Procuram posicionar a organização em termos de seu ambiente.
  - Proporcionam direção para impulsionar os esforços da organização para atingir suas metas.
  - Servem como base para os planos táticos.
  - Envolvem extensos períodos de tempo.
  - São menos específicos em seus detalhes.





# Os pilares da Estratégia



# Planejamento Estratégico

- Caminho a ser seguido pela organização, como resposta às mudanças do ambiente.
- Deve-se levar em conta:
- Pontos fortes e fracos da organização;
- Valores (princípios motivações e necessidades);
- Ameaças e oportunidades do ambiente externo;
- Expectativas da sociedade



# Planejamento Estratégico

- Deve proporcionar:
- consciência de pontos fortes e fracos para o cumprimento da missão;
- estabelecimento de propósito e direção;
- orientação para as decisões e ações estratégicas;
- visão de rumo para integrar as diferentes funções (setores);
- melhores condições para operar as mudanças necessárias (impostas pelo ambiente).



# Planejamento Estratégico

- ❖ **É um modelo de decisão:**
- ❖ Determina e revela o propósito organizacional em termos de Valores, Missão, Objetivos, Estratégias, Metas e Ações, com foco em Priorizar a Alocação de Recursos;
- ❖ Delimita os domínios de atuação da Instituição;
- ❖ Descreve as condições internas de resposta ao ambiente externo e a forma de modificá-las, com vistas ao fortalecimento da Instituição;
- ❖ Engaja todos os níveis da Instituição para a consecução dos fins maiores.



# A identidade atual da organização



- Declaração da missão:
  - Define o propósito da organização
  - Objetivos
- Plano estratégico
  - Um documento que explica a visão dos fundadores do negócio e descreve a estratégia e operações desse negócio.



# I – Definindo a missão e visão

A Missão é uma declaração sobre o que a organização é, sobre sua razão de ser. Serve de critério geral para orientar a tomada de decisões, para definir objetivos e auxiliar na escolha das decisões estratégicas

Questões a serem respondidas

- Quem somos?
- Qual é a nossa finalidade?
- Que fazemos para reconhecer, antecipar e responder à finalidade?
- Como devemos responder aos nossos Grupos de Influências?
- Quais são nossa cultura e filosofia?
- Que nos faz ser distinto e único?



# Exemplos de missão



Shell Oil: “satisfazer as necessidades de energia da humanidade”

“Nossa missão é atender às necessidades de transporte de nossos clientes, aprimorando nossos produtos e serviços, prosperando como empresa e propiciando retorno aos acionistas”



McDonald's: “Nossa missão é servir alimentos de qualidade, com higiene e rapidez, em um ambiente descontraído”



## II- A Visão: representa um estado futuro desejável da organização

- Como se pretende que a organização seja vista e reconhecida;
- É uma projeção das oportunidades futuras do negócio da organização e uma concentração de esforços na sua busca;
- *Onde* desejamos colocar a organização e;
- *Como* incorporar as inovações necessárias ao seu atingimento;
- É semelhante a um sonho. Mas ao contrário do sonho, ela diz respeito à realidade.





## III – Análise ambiental

**“ Se conhecemos o inimigo ( ambiente externo ) e a nós mesmos ( ambiente interno ), não precisamos temer o resultado de uma centena de combates. Se nos conhecemos, mas não ao inimigo, para cada vitória sofreremos uma derrota. Se não nos conhecemos nem ao inimigo, sucumbiremos em todas as batalhas” .  
Sun Tzu**

**É o processo de identificação de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas que afetam a organização no cumprimento da sua missão**

# COMPONENTES DO AMBIENTE

**AMBIENTE GERAL**  
ou macroambiente  
ou ambiente  
externo



**AMBIENTE INTERNO:**  
recursos,  
aspectos  
estruturais,  
produtivos,  
humanos

**AMBIENTE OPERACIONAL**  
ou microambiente, ou  
ambiente-tarefa ou  
ambiente próximo

# Planejamento estratégico

## DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

Definição de alvos a serem atingidos para que ocorra o **cumprimento da Missão**.

Têm **caráter temporário**, podendo ser modificados de acordo com as alterações do contexto.

Permitem **acompanhar e analisar o desempenho** dos responsáveis por seu cumprimento.

Requer o **estabelecimento de indicadores**.



# Planejamento estratégico

## OBJETIVOS : EXEMPLO

### OBJETIVOS

- Ampliar o intercâmbio com outras organizações.
- Melhorar a imagem da Organização.

### INDICADORES

- Número de parceiros novos incorporados à Organização ano a ano.
- Resultados de pesquisas realizadas junto à comunidade sobre a atuação da Organização.



# Planejamento estratégico

## ESTRATÉGIAS

São caminhos escolhidos que indicam como a **ORGANIZAÇÃO** pretende concretizar seus objetivos e, conseqüentemente, sua **MISSÃO**.

Representam os instrumentos necessários para a realização do trabalho. Constituem-se em uma **resposta às ameaças e oportunidades identificadas na análise do contexto**.



# Planejamento estratégico

## DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS : EXEMPLO

### OBJETIVOS

➤ Promover a educação cooperativa e solidária junto as Mulheres chefes de Famílias da Zona Oeste.

➤ Preparar as Família para atuarem como multiplicadores.

### ESTRATÉGIAS

➤ Elaborar material didático sobre cooperativismo e economia solidária;

➤ Realizar reuniões e seminários sobre cooperativismo e economia solidária .

➤ Realizar cursos e formação de multiplicadores.



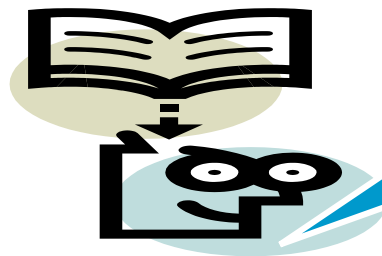
# Planejamento estratégico

ACH113 – Princípios de Administração  
Profa. Sylmara Gonçalves Dias



<b>FATORES INTERNOS</b>	<b>Pontos Fortes/ Forças</b>	<b>Vantagens internas da organização em relação aos objetivos</b>
	<b>Pontos Fracos/ Fraquezas</b>	<b>Desvantagens internas da organização em relação aos objetivos</b>
<b>FATORES EXTERNOS</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Aspectos positivos do ambiente que envolve a organização com potencial de trazer-lhe vantagens</b>
	<b>Ameaças</b>	<b>Aspectos negativos do ambiente que envolve a organização com potencial para comprometer as vantagens que ela possui.</b>

# Planejamento estratégico



CONTEXTO  
EXTERNO

## OPORTUNIDADE

É o aspecto que afeta ou pode vir a afetar positivamente a organização, contribuindo para o cumprimento de sua Missão.

## AMEAÇA

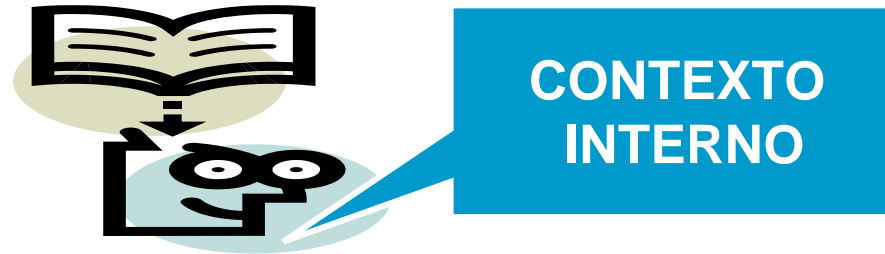
É o aspecto que afeta ou pode vir a afetar negativamente a organização, comprometendo o cumprimento de sua Missão.







# Planejamento estratégico

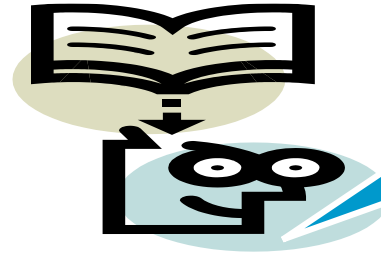


**São aspectos internos à organização que favorecem ou dificultam seu desenvolvimento e crescimento.**

**Diz respeito à maneira como é feita a divisão do trabalho, como são tomadas as decisões e distribuídos os recursos, como se dá o envolvimento dos empregados com o trabalho e com os objetivos da organização.**



# Planejamento estratégico



CONTEXTO  
INTERNO

## PONTOS FORTES

São aspectos da organização e dos indivíduos que nela trabalham que **contribuem para sua sobrevivência e consolidação.**

## PONTOS FRACOS

São os **aspectos da organização e dos indivíduos** que nela trabalham que **ameaçam** a sua sobrevivência e consolidação.

# Análise SWOT

- **Pontos fortes (estratégicos):**

- Recursos internos que estão disponíveis ou coisas que uma organização faz bem.
  - Competência central: uma habilidade única ou recurso que representa uma margem competitiva

- **Pontos fracos:**

- Recursos que faltam a uma organização ou atividades que ela não faz bem.

- **Oportunidades (estratégicas):**

- Fatores ambientais externos positivos.

- **Ameaças:**

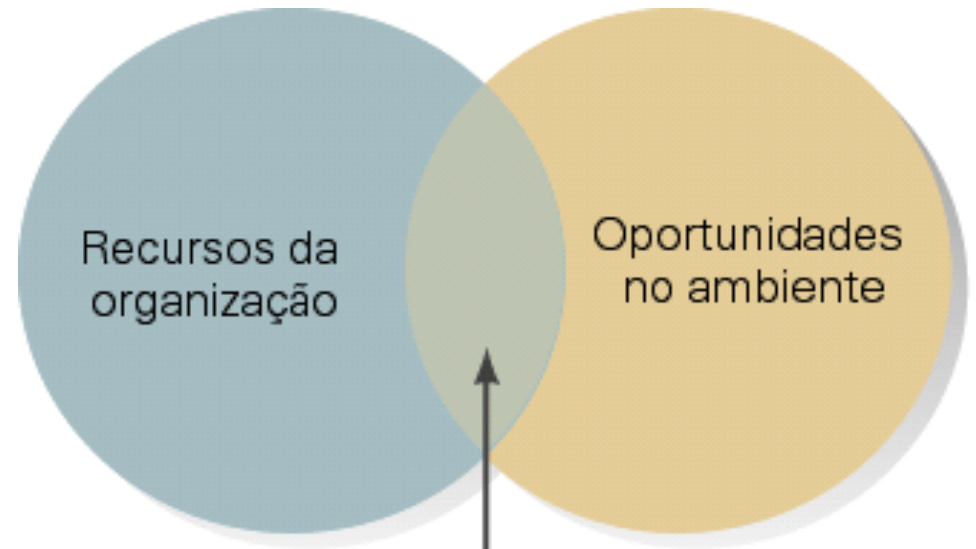
- Fatores ambientais externos negativos.



# Análise SWOT



# Identificando as oportunidades organizacionais



## Análise SWOT

Análise dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças de uma organização a fim de identificar um nicho estratégico que a organização possa explorar.

Oportunidades da organização





# Detalhamento das atividades em termos de execução

## PROGRAMA

É o conjunto de Projetos a serem executados, para os quais há recursos específicos. No programa agrupam-se projetos que se assemelham em termos de objetivos ou áreas de atuação.

## PROJETO

É o trabalho realizado com prazo determinado e recursos estabelecidos previamente, como tempo, dinheiro, equipamento e pessoas.

## ATIVIDADE

É o trabalho necessário ao funcionamento de uma organização que é realizado de modo rotineiro.

# Detalhamento das atividades em termos de execução



## PLANO ESTRATÉGICO



Missão

Objetivos

Estratégias

Oportunidades e  
Ameaças

Pontos Fracos

Pontos Fracos

## PROGRAMAS E PROJETOS



Objetivo

Justificativa

Metodologia

Atividades

Cronograma

Orçamento

O que fazer?

Por que fazer?

Como fazer?

Etapas do trabalho

Atividades / tempo

Receitas e  
despesas



# Detalhamento das atividades em termos de execução

**PARA FINS GERENCIAIS DEVE-SE AINDA INDICAR:**

**RESPONSÁVEL**

**EQUIPE DE TRABALHO**

**OUTROS RECURSOS NECESSÁRIOS**

**INDICADORES E INSTRUMENTOS DE ACOMPANHAMENTO**





# Detalhamento das atividades em termos de execução

## Cronograma

TEM POR OBJETIVO RELACIONAR AS ATIVIDADES A SEREM EXECUTADAS E O TEMPO PREVISTO PARA SUA REALIZAÇÃO. PERMITE :

- Identificar as **atividades e o tempo** necessário para sua execução.
- Estimar o tempo em face dos **recursos disponíveis**.
- Analisar a possibilidade de superpor atividades, executando-as em paralelo.
- Verificar a **dependência entre as atividades**.



# Detalhamento das atividades em termos de execução

## ORÇAMENTO:

- Expressa o Plano, o Programa e o Projeto em termos numéricos, demonstrando receitas e despesas em um período de tempo.
- Constitui-se em instrumento de Planejamento e de Controle, permitindo fazer previsões, estabelecer padrões e avaliar resultados, comparando o previsto com o que foi alcançado.



# Detalhamento das atividades em termos de execução

## QUADRO DE 5W E 2 H

- Conveniente para desdobrar o **Plano de Ação**
- Ferramenta do gerenciamento pela **Qualidade Total**
- Conveniente para Projetos simples e de curta duração
- Implica em preencher um quadro com os seguintes dados:

o que (**What**), quem (**who**) prazo (**when**), local (**where**), por quê (**why**), como (**How**) e quanto (**How much**)